

◇◇人材不足と働き方改革の処方箋 – “非コア人材”への期待・役割の再考のススメ◇◇

昨今、官民間問わず多くの組織が直面しているのが、人材不足と働き方改革の問題である。マネジメント側の観点からすると、人材が不足しており、猫の手も借りたい状況なのに、一方で長時間労働への視線は厳しさを増しており、より生産性の高い働き方の実現が喫緊の課題となっている。

この問題のわかりやすい解の一つは、「従来、労働市場に参画していなかった人的資源の活用」であり、具体的には、女性、外国人、高齢者、障がい者等の積極的な労働参加が期待されている。

これらの労働市場外の人材の活用は、単純業務・非コア業務をこれらの人材に任せ、空いた時間でその他の従業員の残業時間を減らしたり、本業に注力する時間を増やしたりする、というのが従来主流の取り組みであった。しかし、本当の働き方改革を実現し、企業・組織に求められる成果を達成するためには、それだけでは不十分であり、「高齢者・外国人・障がい者にモチベーションを持ってもらい、高付加価値を発揮してもらおう」ということが重要な局面に差し掛かっている。

実際に、これらの人材に、価値を発揮してもらおうべく、さまざまな取り組みが見られつつある。

例えば、高齢者雇用では、定年を迎えても管理職を継続できるコース、若手の指導に当たるコース、プレーヤーとして仕事を継続できるコースなどの職制を分けて、発揮してもらいたい付加価値を明確化している事例が散見されつつある。従来どおりの働き方を希望する者もいれば、心身の状況に応じて無理のない働き方を希望する者もいるなかで、能力・特性と意欲に応じて働き方を多様化することで高い付加価値を出してもらおうことを狙う動きである。

また、外国人雇用でも、高度人材ポイント制の導入による高度な業務への外国人の雇用が進んでいるが、知識や技能を持たない外国人労働者を受け入れる枠組みである技能実習制度についても、当該外国人の出身国における将来的なビジネス展開を視野に入れた上で技能実習生を受入・育成する事例が現れつつある。技能実習生の数年後の帰国を視野に入れて現地で雇用するための現地法人を設立したり、現地企業を買収したりするなど、戦略的な事例も見られる。将来の出身国での働き方やポジションを示すことで、モチベーション高く実習をしてもらって成果を出してもらっただけでなく、将来的な途上国における人材育成も日本で行えてしまう、付加価値の高い取り組みである。

障がい者雇用では、海外の事例になるが、筆者が2016年に訪れたスウェーデンにおいて、大手のスーパーマーケットで知的障がいのある者が飲料品売り場のマネジャーを担当していた事例が思い浮かぶ。知的障がいがある一方で、驚くべき記憶力を持つマネジャーは、全ての飲料品の商品情報を、生産地や成分・製造企業や製造場所・保管方法・在庫情報まで詳細に記憶しており、部下から頼られていた。一方で、知的障がいがあることで、対人的な指導・交渉は不得手としていたが、その点は店長が対人的なマネジャー業務の一部を肩代わりして、強みを生かしつつ、弱みをカバーする戦略を採用することで管理職の職責を果たすことができていた。

これらの三つの事例・動きに共通するのは、高齢者・外国人・障がい者に高い付加価値を発揮してもらうために、それぞれの人材の持つ特長・長所を把握し、それらが発揮できるように、役割や業務内容、将来の活用方向性を明確に示していることだ。仕事内容・役割が曖昧なか個人・組織の能力と連携で何とか対応する、という従来型の働き方とは一線を画した働き方が求められている。人材の弱点に着目したり、全ての人材を「高齢者」のようなカテゴリーにおしなべて考えたりすることなく、個人に着目しながら処遇や将来の活用を考えることが今後さらに重要になる。

人材不足・働き方改革は簡単に乗り越えられる課題ではないものの、高齢者・外国人・障がい者等を、非コア人材と一律にみなすことなく、付加価値を引き出すようにマネジメントすることができれば、企業・組織として新たなステージに立てるのではないだろうか。

平成 29 年 9 月

社会システムコンサルティング部

社会インフラグループマネージャー

水之浦 啓介